



2016...

50 dones
4 territoris
1 objectiu



Mòdul 3.
La viabilitat dels projectes



Objectius

- Donar a conèixer la metodologia **Canvas** per a l'anàlisi de models de negoci d'emprenedoria social.
- Facilitar l'aprenentatge per definir i/o clarificar l'**enfocament estratègic** dels projectes empresarials.
- Identificar la **proposta de valor** de les pròpies idees de negoci.
- Incrementar les **probabilitats d'èxit** de les noves iniciatives emprenedores.



Contingut

1. Mapa del model de generació de valor o model de negoci Canvas.
2. Quin és el meu model de negoci? Esquema bàsic de reflexió estratègia: missió, visió, valors i objectius.
3. Determinar quina és la proposta de valor del projecte empresarial: Quin és el meu “titular” avui?



Posicionament estratègic

Què fem? Per què? Per a què? Com?

Tot projecte té un motiu de fons, un què i un perquè. A vegades aquests motius no són explícits ni en som totalment conscients.

Començar a estructurar el què farem a partir de mirar:

- a on volem arribar,
- què farem per arribar-hi i
- quina serà la nostra manera d'actuar davant de la nostra clientela, proveïdors, col·laboradores, sòcies,

és una manera de crear una base que ens permetrà estructurar i prendre decisions sobre el nostre projecte.



Posicionament estratègic

Visió, missió i valors

- **Visió:** és la visió a llarg termini del que volem aconseguir amb la nostra feina (què volem ser d'aquí a 5 anys...)
- **Missió:** defineix el propòsit fonamental del nostre projecte, què farem per arribar a realitzar la nostra visió, el motiu pel qual existim.
- **Valors:** són els conceptes que ens defineixen, són les pautes amb les quals actuem. Els valors són els que defineixen la **nostra** manera de fer.



Posicionament estratègic

VISIÓ

- Es refereix a allò que la persona empresària vol crear, la imatge futura del què volem que sigui el nostre projecte
- Formulem una imatge ideal del projecte, el nostre somni, com seria aquest somni?
- Ha de ser la nostra font d'inspiració, l'essència que ens guia. La podem formular en termes emotius.

(La visió ha de referir-se al què ofereix el nostre projecte, no a la nostra persona)





Exemple - Visió

El REFERENT en la promoció de
l'economia social i el cooperativisme.
L'EINA per DINAMITZAR i CANALITZAR
les potencialitats dels AGENTS
que actuen com a motors de
desenvolupament econòmic i
social en el territori.

Visió → Qui Som?



Posicionament estratègic

MISSIÓ

- És la raó de ser d'una organització, el motiu pel qual existeix (**què estem intentant aconseguir**)
- Descriu **el que fem** per aconseguir la nostra visió
- Descriu **què és important** per al nostre negoci
- A la missió definim **la necessitat** a satisfer (també pot incloure el públic al qual ens adrecem)



Exemple - Missió

missió → **què Volem?**
Promoure un desenvolupament
local basat en l'economia
social i sostenible que
contribueixi a la creació
d'ocupació, l'enfortiment del
teixit empresarial i la
cohesió social.



Posicionament estratègic

VALORS

- Els pilars del nostre projecte, la cultura de la nostra organització, el més important, allò que no es pot trencar ni tocar
- Ha de ser compartit per tothom del nostre projecte
- De qui han de ser aquests valors? Poden ser personals, de les fundadores, consensuats, etc.
- Legítima el lideratge futur





Posicionament estratègic

OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- Els resultats que esperem!
- Factor de motivació



**OBJEC-
TIUS!**





Posicionament estratègic

Per a què serveix el posicionament estratègic?

- **Per prendre decisions**
- Per millorar la comunicació
- Per crear equips
- Per facilitar la delegació
- Per generar lleialtat i compromís, facilitar la col·laboració



Viabilitat i model de sostenibilitat

Fins ara hem treballat la part estratègica, ara passem a l'acció!

Donem resposta a...

Com?

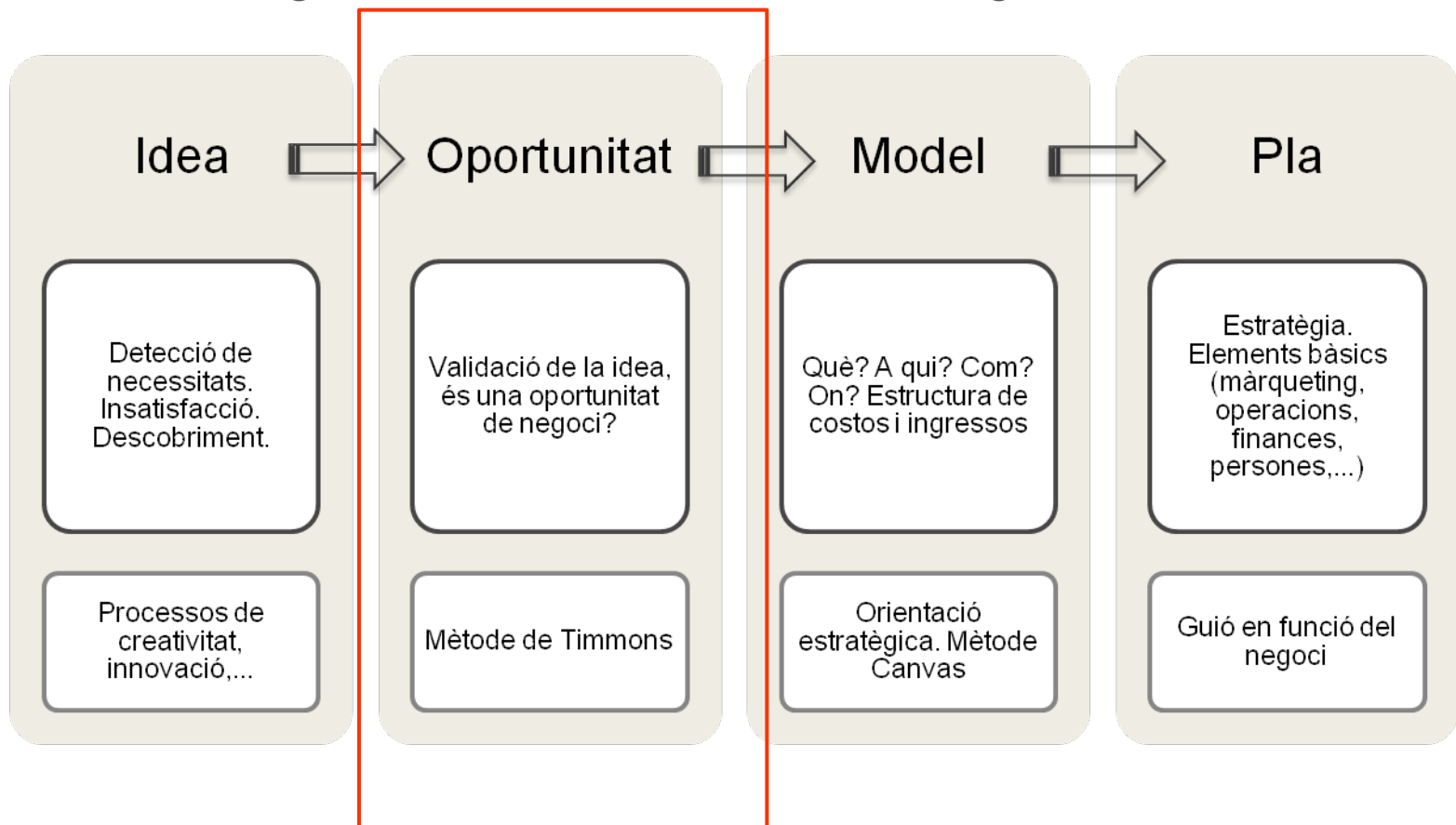
posarem en marxa el nostre projecte





De la idea a la posada en marcha

Vàlid tant per a empresa de nova creació com per a la generació de noves línies de negoci





Oportunitat de negoci

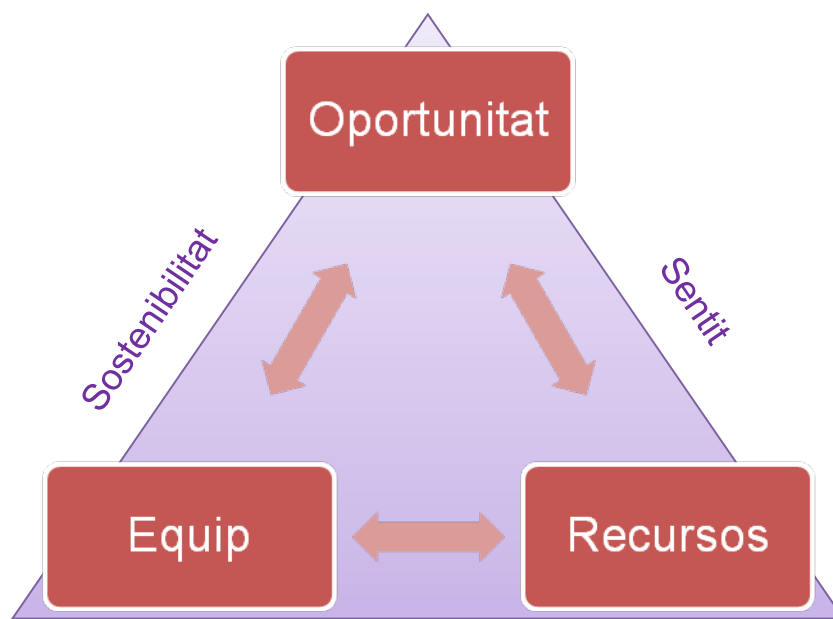
MÈTODE TIMMONS per avaluar l'oportunitat de negoci:

El meu negoci és possible?

Una llibreria és un bon o un mal negoci?

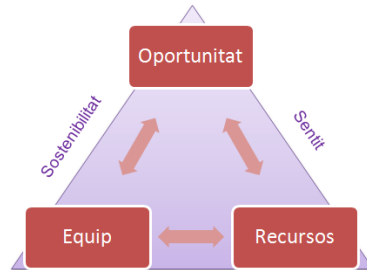
I una farmàcia?

Una joieria?





Oportunitat de negoci



Oportunitat

És atractiva?
Podem adquirir
una avantatja
competitiva? És
el moment
adequat?

Equip

Té l'equip
promotor les
habilitats
necessàries per
a convertir en
realitat
l'oportunitat?

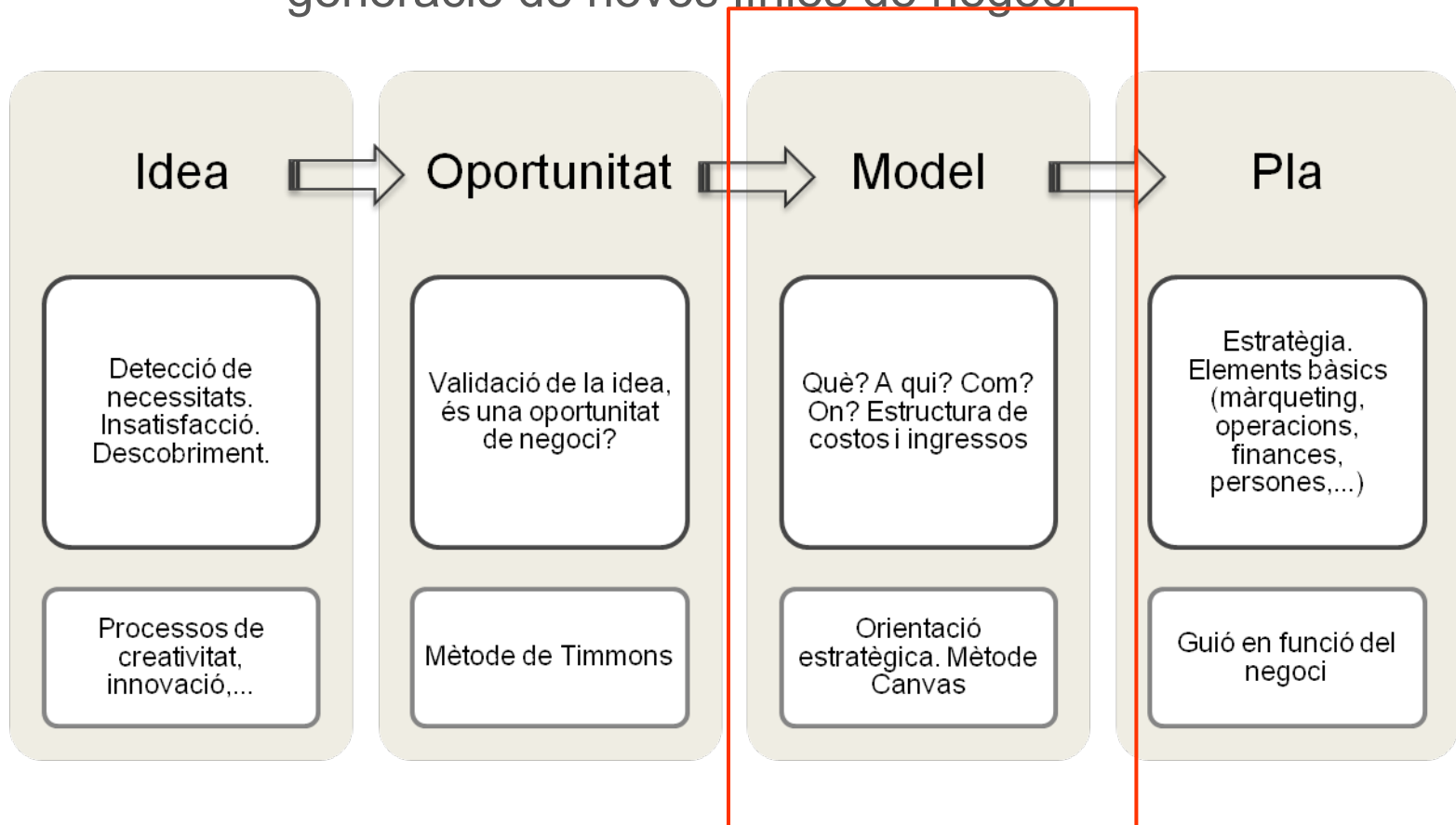
Recursos

Poden obtenir-
se els recursos
necessaris per
portar a terme el
projecte?



De la idea a la posada en marcha

Vàlid tant per a empresa de nova creació com per a la generació de noves línies de negoci





Model de negoci

Model de negoci

Ocupació, operació o activitat de la qual s'espera obtenir un retorn econòmic

No és l'activitat sinó **l'estratègia** amb que s'afronta l'activitat perquè sigui rendible i generi beneficis econòmics

- Quins són els meus objectius per dur endavant la idea? (vull solucionar un problema, vull fer el que m'agrada, vull fer-me ric, aprofitar una oportunitat,,....)
- Com m'imagino el meu projecte d'aquí a 10 anys?

Tinc un somni.....



Model de negoci

MÈTODE CANVAS per determinar el model de negoci

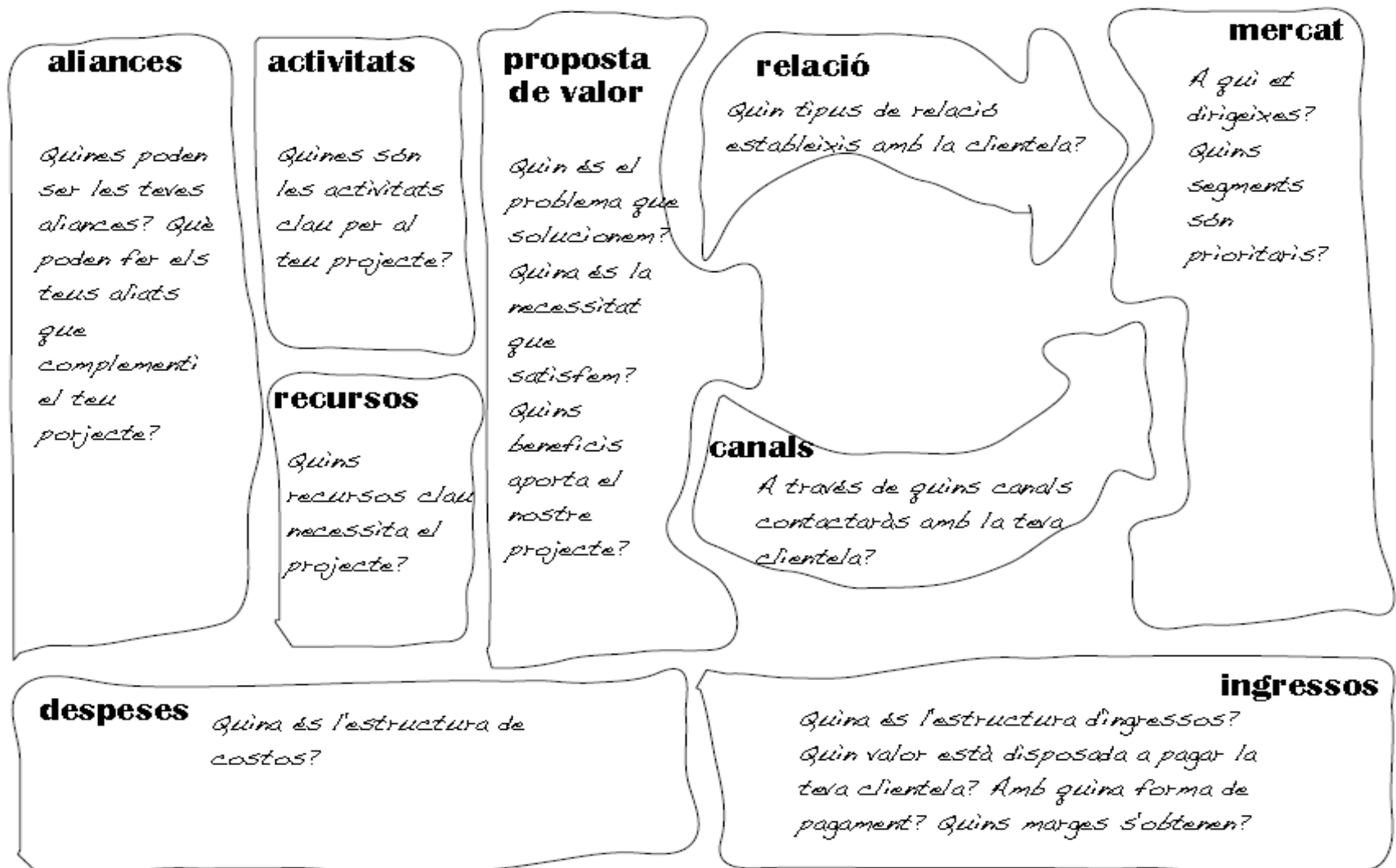
Describeu els fonaments de com una organització crea, desenvolupa i captura valor



Font: "Business Model Generation", Alexander Osterwalder

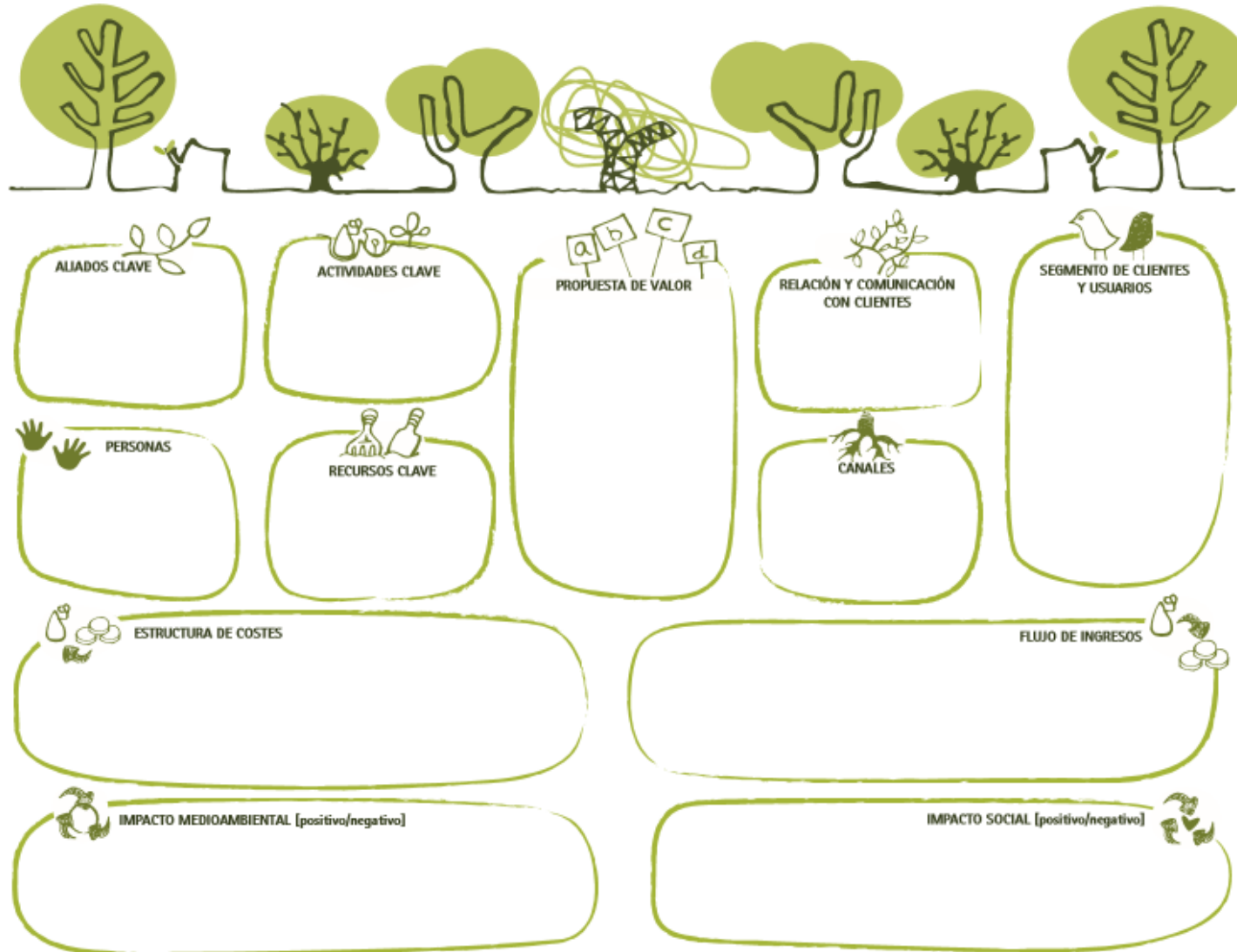


Model de negoci





Model de negoci





Model de negoci

Orientació estratègica →
Emprendre una empresa “amb sentit”
-Rendibilitat econòmica
-Impacte social positiu



Model de negoci

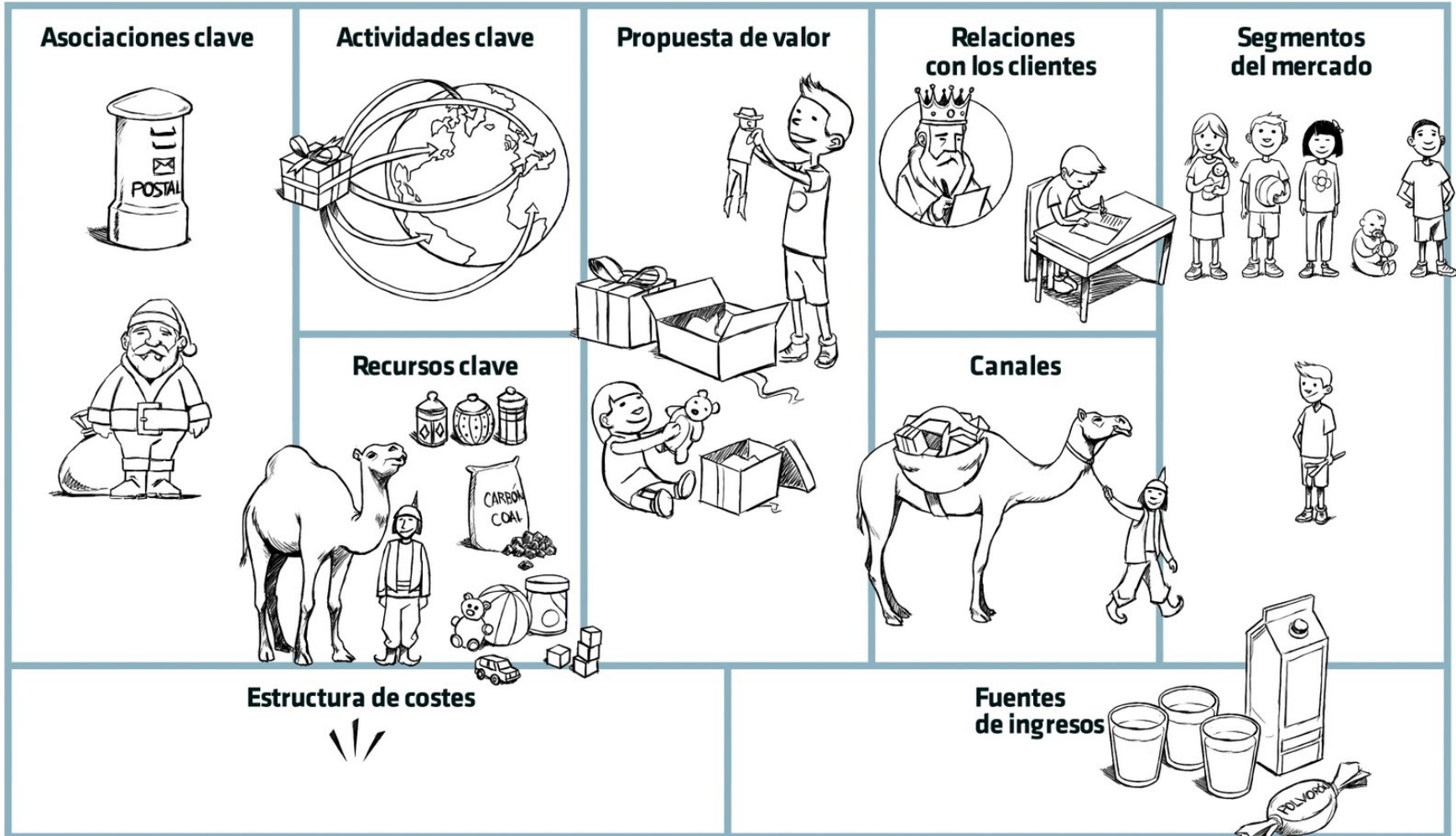
Cadena de valor: Què aportem + Què afegim
+ Valors: Per què ho fem?



Cadena de sentit

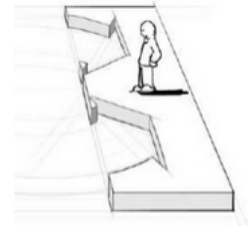


Exemple: Model de negoci





Model de negoci



SEGMENTACIÓ

Per a qui estem creant valor?

Hem detectat que un grup de persones tenen un problema que no tenen solucionat?

Hi ha unes persones que tenen una necessitat que no està coberta?

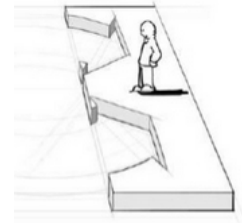
- Qui són aquestes persones o organitzacions?
- Quantes són?
- A on viuen? A on estan?
- Si aquests són les nostres Sí-Clients, a qui renunciem?

Exemples:

Mercat en massa, Nínxol de mercat (especialització), Mercats segmentants (diferents necessitats i problemes), Diversificat



Model de negoci



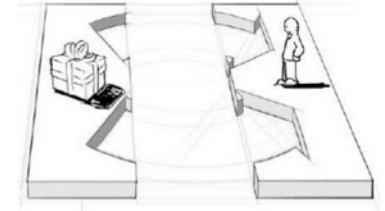
SEGMENTACIÓ

Què és un segment? Un grup de clients que:

- Té necessitats que justifiquen una oferta diferent
- Necessitem canals diferents per arribar a elles
- Responen a un tipus de relació diferent (responen igual a un tipus de missatge)
- Tenen una rendibilitat diferent
- Estan disposades a pagar per diferents aspectes de l'oferta



Model de negoci



PROPOSTA DE VALOR

Què oferim a la clientela/persones consumidores/usuàries?

Quin valor creem per al nostre segment/s?

Quin problema els ajudem a solucionar?

Quines necessitats de la clientela satisfem?

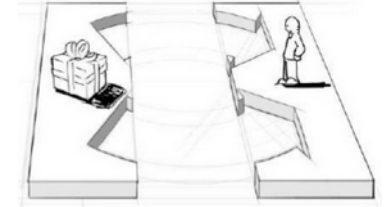
Quin paquet de productes i serveis oferim a cada segment?

Exemples:

*Novetat, Millor funcionament, Customització, “Deixar la feina feta”, Disseny,
Marca/status, Preu, Reducció de costos, Reducció de risc, Accessibilitat,
Conveniència/Usabilitat, Valor-Impacte Social*



Model de negoci



PROPOSTA DE VALOR

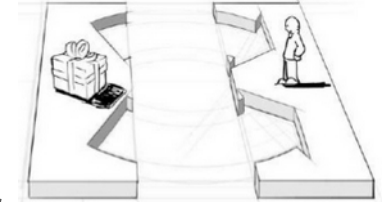
El valor que creem pot ser:

- Quantitatiu (menys preu, més ràpid, més rendiment, etc.)
- Qualitatius (millor disseny, experiència del client, emocional, etc.)

Un proposta de valor ens ajuda a destacar en el que som bones, li indiquem a la **potencial clientela que som les millors en aquesta opció.**



Model de negoci



PROPOSTA DE VALOR

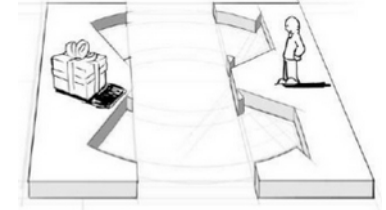
La proposta de valor s'ha de poder escriure en una frase o en una frase per a cada segment (ens ajudarà a orientar el màrqueting)

- **Rellevància:** explica com el teu producte o servei soluciona el problema de la clientela, o millora la seva situació. (Si no ho valoren, si no ho perceben, si no ho pots demostrar, no serveix de res)
- **Valor:** ha d'especificar clarament el benefici
- **Diferenciació:** explica al teu segment perquè ha d'escollir-te a tu i no a la competència



Model de negoci

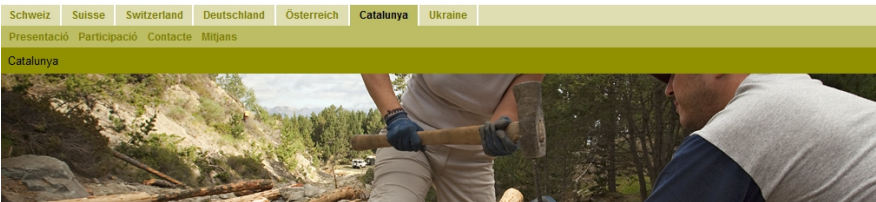
La proposta de valor negocis socials



femme fleur | NUESTRO OBJETIVO ES AYUDAR A MEJORAR LA VIDA DE LAS MUJERES

<http://femme fleur.net/>

BERGWALD
PROJECT



<http://www.projecteboscoc.cat/>

Acostar la importància del bosc a les persones de ciutat

Facilitar la vida de les dones a través de l'ús de productes reutilitzables, de llarga durada i ecològics.
Consum racional i que permet estalviar. Accessible a totes les dones.



Model de negoci

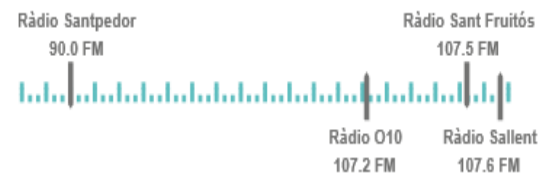
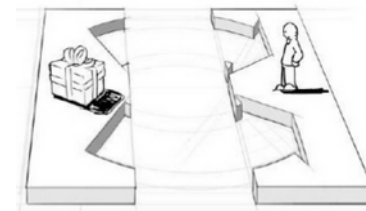
La proposta de valor negocis socials



<http://calidoscoop.coop/>

Marc ideal per facilitar l'exercici d'una activitat professional:

- Incubadora de projectes empresarials
- Acceleradora activitats empresarials estalvia temps i tràmits de gestió
- Comunitat emprenedora
- Paraigua que dona cobertura legal i jurídica

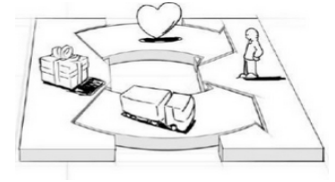


<http://onabages.cat/>

Dotar d'un model de continguts i unir recursos, equipaments, professionals per a es ràdios locals del Bages. (Productora)



Model de negoci



RELACIÓ

Quins tipus de relació espera establir i mantenir amb nosaltres cadascun dels segments de clientela/persones consumidores/usuàries?

Quins ja hem establert?

Quin cost tenen?

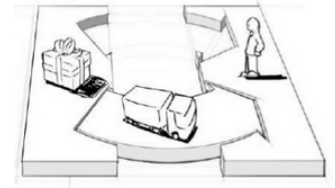
Com estan integrats amb la resta del model de negoci?

Exemples:

Assistència personalitzada, Assistència personalitzada dedicada, Self-service, Servei automàtic, Comunitats, Co-creació



Model de negoci



CANALS

Mitjançant quins canals els nostres segments de clientela/persones consumidores/usuàries volen ser ateses?

Com les estem atenent ara?

Com estan els nostres canals integrats?

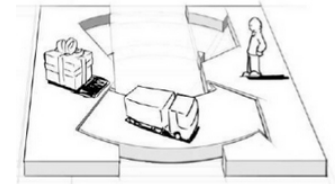
Quins funcionen millor?

Com els estem integrant amb les seves rutines?

Quins són més cost-efectius?



Model de negoci



CANALS

Entenem com a canal **la manera que una empresa es comunica i entrega la proposta de valor** als diferents segments:

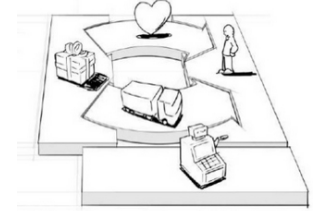
- Canals de comunicació
- Canals de distribució
- Canals de venda

Fases de Canals				
1. Visibilitat	2. Avaluació	3. Compra	4. Entrega	5. Post-venda
Com incrementem la visibilitat dels nostres productes i serveis?	Com ajudem als clients a avaluar la proposta de valor de la nostra organització?	Com permetem als clients comprar productes i serveis específics?	Com entreguem la proposta de valor als nostres clients?	Com oferim servei post-venda?

Classes de canals		
Propi	Directe	Equip comercial
		Venda-web
		Tendes pròpies
Aliança	Indirecte	Distribuïdors
		Venda al major



Model de negoci



CORRENTS D'INGRÉS

Per quin valor realment la nostra clientela/persones consumidores/usuàries volen pagar?

Per quin estan ara realment pagant?

Com estan pagant actualment?

Com preferirien pagar?

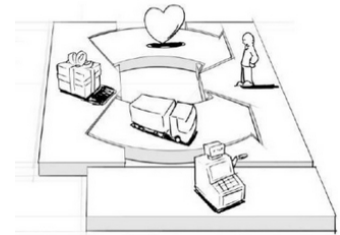
En quina proporció cada corrent d'ingrés participa en el total d'ingressos?

Exemples:

Venda de producte físic, Quota per ús, Quota de subscripció, Llicència, Renting/leasing



Model de negoci



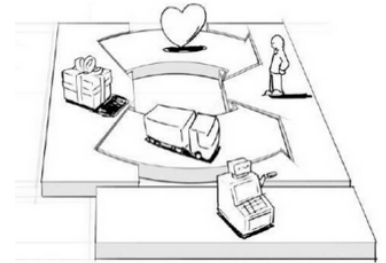
CORRENTS D'INGRÉS

Com podem generar fonts d'ingressos?

- Venda d'actius (ingrés puntual)
- Quota d'ús (ingrés puntual per ús)
- Quota de subscripció (accés sense interrupcions)
- Préstec/lloguer/Leasing (ingrés recurrent)
- Concessió de llicència (propietat intel·lectual)
- Comissions (serveis d'intermediació)
- Publicitat (ingressos per publicitat mostrada)



Model de negoci



CORRENTS D'INGRÉS

MECANISMES DE PREUS	
Menú preus fix (basat en variables estàtiques)	Preus dinàmics (depèn condicions del mercat)
Llistat de preus	Negociar cas per cas
Depenent de les característiques del producte	Depenent del temps i stock (bitllets avions o hotels)
Depenent del segment de client	Fixat a temps real; oferta- demanda
Depèn del volum de compra	Subhastes



Model de negoci



ACTIVITATS CLAU

Són les activitats més importants que hem de fer per a poder generar la nostra proposta de valor, comunicar-la, establir relacions amb la clientela i entregar-la. Són les activitats **a on hem de concentrar la nostra atenció**.

Poden ser diferents en funció del segment, de la clientela...

Quines activitats clau requereix, la nostra proposta de valor?, els nostres canals de distribució?, les nostres relacions comercials?, per generar les nostres corrents d'ingrés?

Exemples:

Producció (disseny, producció, lliurament...)

Resolució de problemes (gestió del coneixement, formació continua...)

Plataforma/xarxa (Visa, Ebay,...)



Model de negoci



RECURSOS CLAU

Tota empresa requereix de recursos, però hem de distingir quins són els claus per a poder garantir la nostra proposta de valor, arribar als nostres segments i entregar el nostre producte/servei.

Quins recursos requereix, la nostra proposta de valor?, els nostres canals de distribució?, les relacions amb la nostra clientela/persones consumidores/usuàries?, les corrents d'ingrés?

Exemples:

Físics (plantes de producció, locals, vehicles, màquines, sistemes de punts de venda, xarxes de distribució...)

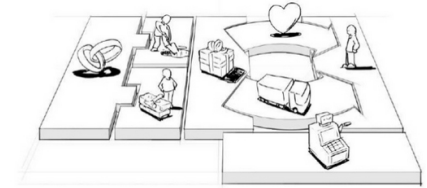
Intel·lectuals (marques, base de dades de clients...)

Persones

Financers (diners, línies de crèdit...)



Model de negoci



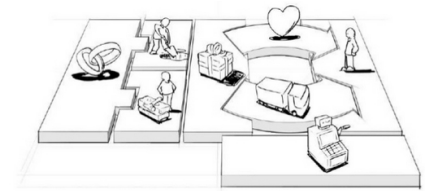
ALIANCES CLAU

El motiu per a crear una aliança ha de ser clar i estar vinculat a què no podem fer nosaltres soles:

- Optimitzar el model de negoci (economies d'escala per a reduir costos, externalitzar)
- Reduir riscos i incertesa
- Adquirir recursos (no tots els proveïdors són aliances)



Model de negoci



ALIANCES CLAU

Quines són les nostres aliances clau?

Qui són els nostres proveïdors clau?

Quins recursos clau estem adquirint de les nostres aliances?

Quines activitats clau són realitzades per les nostres aliances?

Exemples:

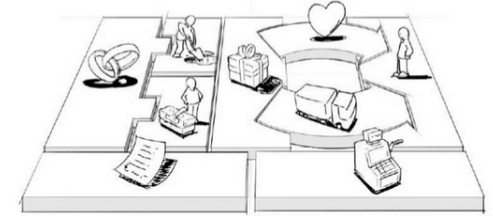
Optimització i economies d'escala

Reducció dels risc i la incertesa

Adquisició de recursos i activitats específiques



Model de negoci



ESTRUCTURA DE COSTOS

Quins són els costos més importants inherents al nostre model de negoci?

Quins són els recursos clau més cars?

Quines activitats clau són les més cares?

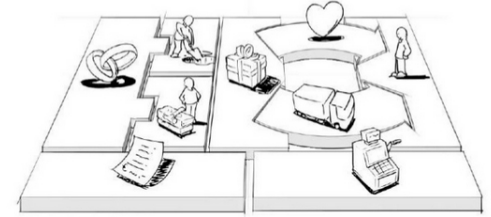
Dos tipus d'estructura de costos

- a) Dirigida per costos -> minimitzar costos, proposta de valor barata (màxima automatització, més externalització)
- b) Dirigida per valor -> focalitzada en la creació de valor (màxima personalització, menys externalització)



Model de negoci

Com treballar el CANVAS?





Model de negoci



Dossier de premsa

Crea la teva energia renovable



La primera cooperativa de producció i consum
d'energia verda de Catalunya

www.somenergia.cat



Reflexió



Model de negoci

Avantatges del CANVAS

S'acaba el “bla, bla, bla”, hora de concretar

Visió en conjunt dins l'equip

Facilitat sintetitzar

Per visualitzar elements i dóna coherència

És dinàmic



Model de negoci

Inconvenients del CANVAS

No inclou MERCAT ni ENTORN (la competència ens condiciona el model de negoci)

No inclou el posicionament estratègic

No tot és auto-explicatiu



Model de negoci

La proposta de valor de la nostra idea



Reflexió



Moltes gràcies

www.labcoop.coop
@Labcoop_